

Le partenariat étranger un levier stratégique pour renforcer la capacité concurrentielle des entreprises algériennes et favoriser leur intégration dans les chaînes de valeur mondiales : étude de cas de l'entreprise ECDE

The foreign partnership a strategic lever to strengthen the competitive capacity of Algerian enterprises and promote their integration into global value chains: a case study of ECDE enterprise

BENDIAF Djamila¹, ZIDAN Lakhdar²

¹ Université Sidi Bel Abbes (ALGERIE) djamy683@yahoo.fr

² Université Sidi Bel Abbes (ALGERIE) Zidanlakhdar80@gmail.com

Date de réception: 23/10/2025;

Date de Acceptation: 10/12/2025;

Date de publication: 26/12/2025 ;

Résumé:

Dans un environnement marqué par l'intensification de la concurrence internationale, le partenariat étranger constitue un levier essentiel pour le développement des entreprises algériennes. Le présent article analyse l'impact de ce type de partenariat sur la concurrence et la performance organisationnelle des entreprises algériennes, à travers l'étude de cas de l'entreprise ECDE. Les résultats révèlent une amélioration de la capacité de production, de la rentabilité et de l'efficacité opérationnelle. Par ailleurs, l'étude met en évidence que le transfert de technologie, la formation du personnel et l'intégration dans les chaînes de valeur mondiales constituent les principaux facteurs d'une concurrence durable.

Mots-Clés : Partenariat étranger ; entreprise algérienne ; concurrence ; Chaînes de valeur mondiales ;

Abstract

In an environment marked by the intensification of international competition, foreign partnership represents an essential lever for the development of Algerian enterprises.. This article examines the impact of such partnerships on competition and organizational performance within Algerian firms, through a case study of the ECDE enterprise. The results reveal an improvement in production capacity, profitability and operational efficiency. Furthermore, the study highlights that technology transfer, employee training and integration into global value chains constitute the main factors ensuring sustainable competitiveness.

Keywords: Foreign partnership; Algerian enterprise; competitiveness; global value chains.

Introduction

Dans un contexte marqué par la mondialisation, la libération des marchés, l'intensification des défis liés à la concurrence et une transition vers un modèle de développement durable, les entreprises algériennes se sont trouvées confrontées à la nécessité d'adapter les chaînes de valeur mondiales. Cette intégration passe forcément par diverses formes de coopération, dont le partenariat étranger, qui apparaît comme un instrument stratégique pour promouvoir l'innovation technologique, favoriser le transfert de savoir-faire et améliorer les performances concurrentielles pour garantir l'accès à de nouveaux marchés, renforcer la production locale et permettre une diversification industrielle.

Ainsi, la présente étude vise à évaluer l'impact du partenariat étranger sur le renforcement des capacités concurrentielles des entreprises algériennes, et analyser les mécanismes à travers lesquels ce partenariat favorise une intégration durable dans les chaînes de valeur mondiales.

Pour illustrer ces dimensions, l'analyse s'appuie sur le cas du partenariat entre l'entreprise des Ciments (ECDE) du groupe GICA et la société française Fives FCB, considéré comme un modèle représentatif de partenariat industrielle réussie en Algérie.

Compte tenu de ces réalités, ce travail propose de répondre à la problématique suivante:

Comment le partenariat étranger contribue-t-il au renforcement des capacités organisationnelles et concurrentielles des entreprises algériennes, et favorise-t-il leur intégration durable dans les chaînes de valeur mondiales?

I-Le partenariat étranger une stratégie indispensable pour les entreprises algériennes

I-1-Définitions du partenariat étranger

Le thème de partenariat étranger entre entreprise préoccupe plusieurs chercheurs, il est largement utilisé pour décrire toute forme de coopération, de manière générale nous pouvons nous reporter aux définitions suivantes :

Selon (Gouiffès et Voyer, 2010, p 42) le partenariat étranger est une association contractuelle durable entre deux entreprises de différente nationalité visant à développer une activité commerciale ou productive, en partageant profits, gouvernance et risque.

(Contractor et Lorange 2002, p15) le définit comme une coopération entre des plusieurs entreprises qui vise à combiner leur compétences et ressources pour atteindre certain objectifs que chaque entreprise ne pourrait pas atteindre seule.

Pour (Mike W. Peng, 2017, p101), le partenariat étranger est considéré comme une relation d'affaires établie entre deux ou plusieurs entreprises issues de pays différents, fondée sur un accord de coopération visant à tirer profit des forces et des compétences réciproques. Ces formes de collaboration apparaissent aujourd'hui comme un instrument essentiel pour les entreprises désireuses d'étendre leur présence internationale tout en limitant les risques inhérents à la mondialisation.

De leur côté, (John J. Wild et Kenneth L. Wild 2019, p221) considèrent le partenariat étranger comme un accord commercial fondé sur la coopération entre plusieurs parties appartenant à des nations distinctes, impliquant un partage du capital, de la gestion, des savoir-faire et des bénéfices dans le cadre d'un projet communément convenu. Cette conception met en lumière la dimension contractuelle et organisationnelle de ces alliances, qui s'inscrivent dans une logique de mutualisation des ressources et de gouvernance partagée.

Selon (Charles W. L. Hill ,2021, p 157), il s'agit avant tout d'une coopération transfrontalière dans laquelle les entreprises mettent en commun leurs ressources, leurs compétences et leurs expertises afin d'accéder à de nouveaux marchés, répartir les risques et exploiter les

complémentarités stratégiques existantes entre les partenaires. Cette approche illustre la nature dynamique et évolutive des partenariats internationaux.

Pour (Richard Schaffer, Filiberto Agusti et Lucien J. Dhooge ,2018, p. 305), le partenariat étranger revêt une dimension juridique et contractuelle : il s'agit d'une relation commerciale formalisée entre des entreprises de différents pays, caractérisée par une copropriété, une cogestion et une répartition convenue des profits et des pertes. Une telle perspective met en relief les fondements légaux et institutionnels qui structurent ce type de collaboration.

D'un point de vue stratégique (Douglas A. Brook ,2020, p198) décrit le partenariat étranger comme un moyen de faciliter l'accès aux marchés internationaux, grâce à la mise en commun des ressources, à la répartition des risques, et à l'exploitation des connaissances locales. Il constitue ainsi un vecteur d'internationalisation efficace, notamment pour les entreprises souhaitant réduire les incertitudes liées aux environnements étrangers.

Par ailleurs,(Jean-Michel Sahut et Thierry Périlleux ,2015, p 78) définissent le partenariat étranger comme un accord stratégique conclu entre deux ou plusieurs entreprises de nationalités différentes, ayant pour objectif de renforcer la coopération dans la poursuite d'intérêts communs. Ces partenariats permettent le partage des ressources, des technologies et des informations, tout en facilitant l'accès à de nouveaux marchés et en réduisant les risques liés à l'expansion internationale.

Selon (G. Tomas M. Hult et David A. Griffith, 2018, p200) le partenariat étranger constitue un outil stratégique majeur que les entreprises mobilisent pour développer un avantage concurrentiel durable sur les marchés mondiaux. Par la combinaison de ressources et de capacités complémentaires, les firmes parviennent à innover, à réduire les coûts opérationnels et à tirer parti de la connaissance locale, ce qui accroît leur efficacité et leur force concurrentielle globale.

Enfin, (Benhabib, 2016, p93) explique que le partenariat étranger est une forme stratégique d'intégration des entreprises locales dans l'économie mondiale, en favorisant la formation managériale, l'accès aux marchés extérieurs et le transfert technologique .

En résumé, le partenariat étranger peut être défini comme un accord contractuel entre une ou plusieurs entreprises de nationalités différentes tout en laissant leur autonomie, dans un but de partage des ressources et des compétences afin de développer un objectif commun.

I-2-Les atouts et potentialités du partenariat avec les entreprises algériennes

L'Algérie, à l'instar de plusieurs économies émergentes, présente des atouts géoéconomiques, structurels et humains favorables à l'établissement de partenariats étrangers à long terme. Sa position géographique stratégique au cœur du bassin méditerranéen fait du pays une plateforme logistique naturelle et industrielle, entre l'Afrique, le Moyen-Orient et l'Europe. En plus cette localisation accorde des avantages considérables pour les investisseurs étrangers souhaitant pénétrer les marchés africains.

- L'atout majeur de l'Algérie réside dans son potentiel minier et énergétique, car le pays détient l'un des plus importants gisements d'hydrocarbures en Afrique, ce qui lui offre un rôle de fournisseur clé dans la sécurité énergétique européenne. Mais au-delà de l'exploitation des ressources, c'est la transition énergétique et la croissance en puissance des énergies renouvelables (hydrogène vert et solaire) qui ouvrent aujourd'hui de nouvelles perspectives de partenariats de haute valeur ajoutée.

A noter que, selon le rapport de l'Agence internationale de l'énergie (AIE, 2023, p. 115), l'Algérie possède un potentiel solaire exploitable parmi les dix plus élevés au monde. Ce facteur attire des entreprises étrangères spécialisées dans la gestion de réseaux intelligents, la technologie photovoltaïque et la production d'hydrogène, qui recherchent des partenaires locaux pour assurer la diffusion technologique, la maintenance et la gestion opérationnelle.

- Un cadre juridique et économique qui contribue à améliorer l'attractivité du climat d'investissement notamment dans le cadre de la simplification des démarches administratives, la protection renforcée des investisseurs et la garantie de transfert des dividendes. Le Ministère de l'Industrie en 2023 souligne que ces réformes s'accompagnent d'une volonté politique d'encourager les partenariats, en privilégiant les projets de transfert de savoir-faire et de technologie.

De plus, l'adoption de politiques sectorielles ciblées en agro-industrie, électronique, pétrochimie et numériques vise à diversifier l'économie nationale et à réduire la dépendance aux secteurs des hydrocarbures. Ces politiques créent des niches de partenariat prometteuses pour les entreprises étrangères cherchant à s'intégrer dans des filières locales dynamiques.

- Un capital humain de qualité croissante grâce à la coopération des universités et des écoles nationales supérieures qui ont permis de développer des programmes de formation orientés vers l'innovation et l'entrepreneuriat se qui à permis de renforcer les compétences techniques des cadres algériens.

I-3-L'impact du partenariat étranger sur la capacité concurrentielle des entreprises algériennes

Le concept de concurrence est apparu dans les écrits économiques classiques, où des penseurs tels qu'Adam Smith et David Ricardo l'ont associé à la capacité d'un pays à exporter en s'appuyant sur ses avantages comparatifs en matière de coûts et de spécialisation. Par la suite, cette notion a évolué pour passer d'une approche macroéconomique, centrée sur la performance des nations, à une approche plus microéconomique, intégrant les entreprises et les individus comme acteurs essentiels de la dynamique concurrentielle.

Au cours des dernières décennies, la concurrence s'est transformée en un concept multidimensionnel, englobant à la fois la productivité, l'innovation et la capacité d'adaptation aux marchés mondiaux en constante mutation.

Elle peut être définie comme la capacité d'une entreprise à faire face à la rivalité sur les marchés extérieurs et domestique (Capul, Jean-Yves & Garnier, Olivier, 2013, p21).

Elle peut également être comprise comme une faculté de concevoir, produire et commercialiser des produits de manière plus efficace et efficiente que ses concurrents, conduisant ainsi à une performance supérieure en termes de rentabilité, de croissance et de part de marché (Hilb, Martin, 2021, p89).

Selon (Sauvin, 2015, p36) elle désigne aussi la capacité d'une entreprise à maintenir ou à améliorer sa part de marché, sa rentabilité et son potentiel d'innovation, face à la pression concurrentielle.

En résumé, une entreprise est considérée comme performante sur le plan concurrentiel lorsqu'elle parvient à produire des biens ou des services de grande valeur ajoutée ou à moindre coût que ses rivales, tout en préservant un haut niveau d'innovation et d'efficacité organisationnelle.

Le partenariat étranger constitue donc une option stratégique pour les entreprises des pays émergents, notamment dans un contexte d'intensification de la concurrence internationale.

Selon (Dunning, 1993, p77) le partenariat étranger permet aux entreprises locales d'accéder à des ressources difficiles à développer en interne, telles que les nouvelles technologies,

De leur côté (Johnson et Scholes 2002, p315) expliquent que les partenariats étrangers constituent un cadre privilégié pour l'acquisition de savoir-faire technique et organisationnel pour la montée progressive en compétences des entreprises locales.

les travaux de (Dunning et Lundan 2019, p 243), montrent que le modèle OLI (Ownership, Location, Internalization) est pertinent pour expliquer la dynamique de partenariat dans les

économies en transition, car il met en évidence la combinaison entre les ressources locales (marché intérieur et main-d'œuvre...) et apports étranger (capital, savoir-faire et technologie...).

De même, (Meyer et Peng 2020, p 311) soulignent que les partenariats avec les multinationales représentent une source essentiel de transfert technologique et d'intégration rapide dans les chaînes de valeur mondiales.

selon (Narula et Lall 2021, p 167) l'efficacité du transfert de technologie dépend tous particulièrement de l'aptitude de l'entreprise locales à absorber, assimiler à exploiter les connaissances importées, a noter que ces auteurs insistent sur la nécessité de développer les ressources locales de l'entreprise comme le capital humain et les pratiques de management pour pouvoir optimiser les retombées du partenariat.

De plus, (Cantwell, 2022, p 89) affirme que le partenariat étranger ne s'arrête pas à un transfert unidirectionnel car il favorise en général une coordination d'innovation par des projets conjoints en recherche et développement, il explique aussi que cette dynamique peut assurer une concurrence durable car elle assemble entre des apports externes et une formation interne continus.

Par ailleurs, (Gereffi, 2005, p102) explique que l'intégration dans les chaînes de valeur mondiales exige des efforts d'adaptation pour répondre aux normes internationaux concernant les délais, la responsabilité et la qualité.

De même (Gereffi et Lee, 2022, p203) souligne que la durabilité dans les chaînes de valeur mondiales demande aussi une gouvernance partagée et insiste sur le fait que les entreprises locales doivent adopter de nouvel normes et standards environnementaux et sociaux.

(Kaplinsky, 2020, p145) rappelle que les entreprises des pays émergents doivent développer leur capacités dynamiques d'adaptation organisationnelle, d'innovation grâce à des stratégies de partenariat internationale ciblées.

Enfin, (Hill et Jones, 2012, p 276) démontrent que les partenariats internationaux peuvent renforcer les capacités locales à travers des unions qui développe la qualité, l'innovation et la productivité.

Ainsi, la concurrence d'une entreprise ne dépend plus uniquement de ses ressources internes, mais aussi de sa capacité à s'intégrer dans des réseaux de partenariat stratégiques étranger qui devient un vecteur essentiel de transfert de savoir-faire, de technologies et de pratiques managériales avancées, ces partenariats contribuent directement à l'amélioration des capacités organisationnelles, productives et innovatrices des entreprises nationales.

Dans le contexte algérien, marqué par la nécessité de diversifier l'économie et de renforcer la performance des entreprises nationales, ces partenariats jouent un rôle structurant. Ils permettent aux entreprises de surmonter les limites internes liées au manque d'expertise, à l'insuffisance technologique ou à la faible intégration dans les marchés mondiaux. De ce fait, la coopération avec les firmes étrangères constitue un levier stratégique de concurrence, facilitant l'adaptation aux standards internationaux, l'amélioration de la productivité et l'insertion durable dans les chaînes de valeur mondiales.

II- Analyse de l'évolution du partenariat entre ECDE et Fives FCB.

Pour traiter le rôle du partenariat étranger dans l'entreprise, nous examinerons ici un exemple concret : l'accord entre **ECDE entreprise des ciments et dérivés de Chlef** filiale du groupe industriel des ciments d'Algérie **GICA et le groupe Fives FCB** .

L'étude repose sur une approche de cas descriptive et analytique, allant de 2010 à 2023, et vise à évaluer les effets concrets du partenariat sur la performance de l'entreprise. Les sources de données mobilisées proviennent : Des rapports de gestion de la cimenterie et du groupe GICA.

II-1- Présentation de l'entreprise ECDE :

La cimenterie de Chlef (ECDE) fait partie du Groupe industriel des ciments d'Algérie (GICA) entreprise publique qui compte 14 filiales industrielles (cimenteries, granulats, maintenance) réparties sur le territoire national. L'usine implantée dans la wilaya de Chlef, est l'une des plus importantes filiales du groupe, elle a été mise en service en 1980 et a bénéficié d'un programme de modernisation et d'extension, dans le cadre d'un accord de partenariat avec le groupe Fives FCB en 2014, qui portait essentiellement sur :

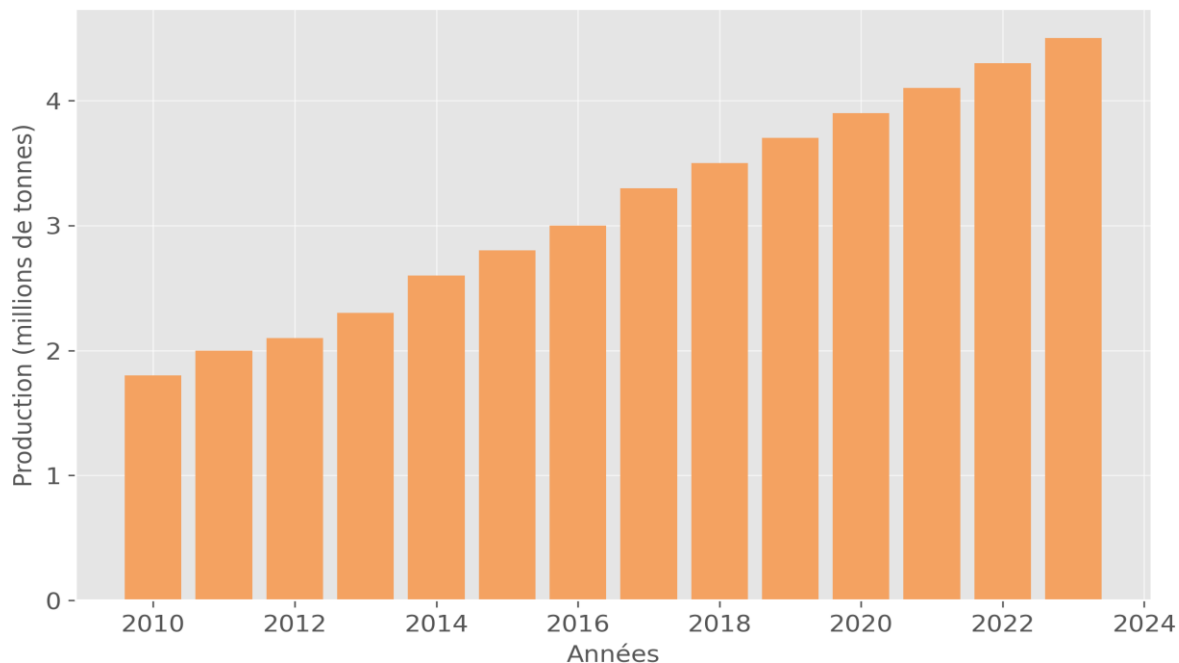
- La conception et mise en service d'une nouvelle ligne de production avec utilisation de nouvelles technologies de pointe.
- La modernisation des deux lignes existantes.
- un transfert de technologie et de savoir-faire.
- la formation du personnel local sur la gestion énergétique, la maintenance et les procédures de production.
- Un accompagnement pour permettre la certification européenne des produits.

II-2-Analyse de la capacité concurrentielle de l'entreprise ECDE après l'accord de partenariat :

Avant la mise en œuvre du contrat de partenariat, la cimenterie de Chlef, fonctionnait uniquement avec deux anciennes lignes de production totalisant une capacité d'environ 2,1 millions de tonnes/an, cependant à la suite de la signature du contrat de partenariat avec Fives FCB qui a permis la construction et la mise en service en mars 2020 d'une troisième ligne de production d'une capacité de 6 000 tonnes/jour, il a été constaté que la production totale a augmenté atteignant 4,2 millions de tonnes/an en 2023, soit un accroissement de 100 % en moins d'une décennie.

L'histogramme ci-après représente le volume de production de l'entreprise ECDE avant et après le partenariat avec Fives FCB.

Figure 1 : Évolution de la production d'ECDE (2010–2023)



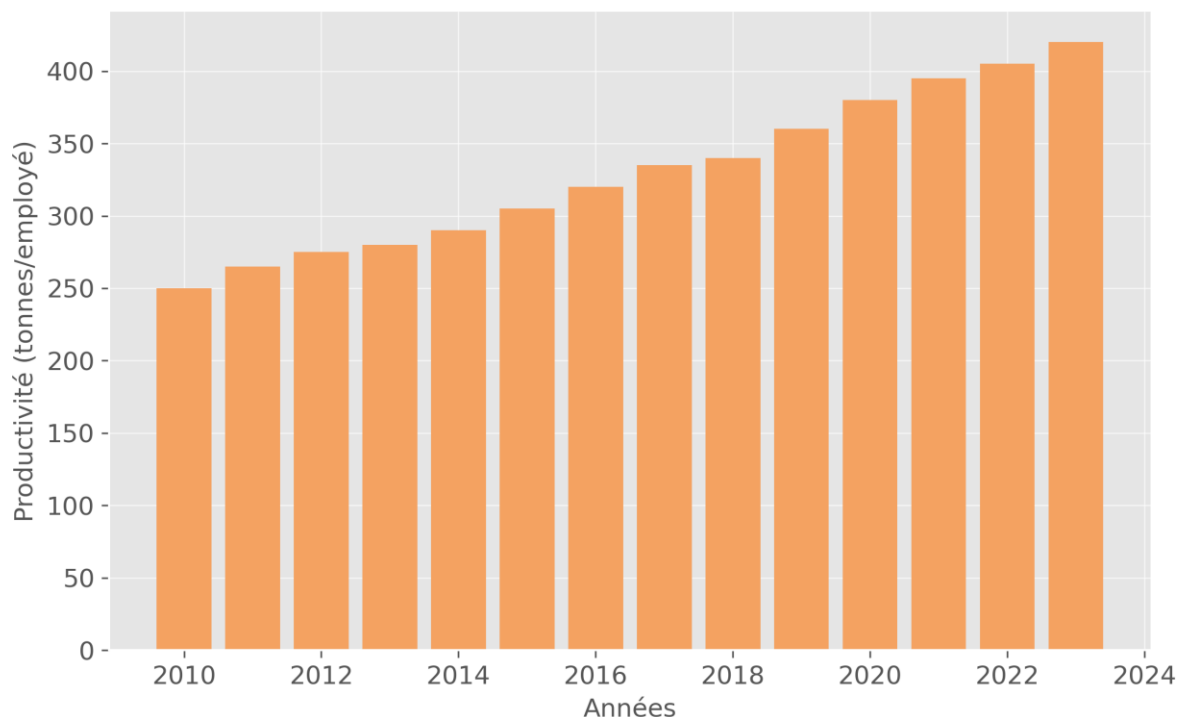
Source : Rapports de gestion ECDE, GICA (2017–2023).

Comme l'indique le graphe, la tendance générale est marquée par une croissance de la production à partir de 2018. Cette progression traduit non seulement un renforcement des capacités techniques après le partenariat, mais aussi une organisation plus efficace des ressources et une meilleure maîtrise des procédés industriels.

Le taux de productivité par employé est passé de 2 050 tonnes/an à 3 500 tonnes/an, soit une hausse d'environ 58 %, se qui traduise une meilleure organisation du travail et l'introduction de procédés automatisés. Cette dynamique s'est accompagnée d'un vaste programme de formation continue, portant sur la maintenance prédictive, la sécurité industrielle et la gestion des procédés automatisés, qui a permis de renforcer la performance managériale du site.

L'histogramme suivant illustre cette évolution en comparant la performance moyenne par employé avant et après la mise en œuvre du partenariat, mettant en lumière l'impact de l'automatisation et des formations techniques et sur l'efficacité du travail.

Figure 2 : Productivité moyenne par employé (2010–2023)



Source : Rapport de gestion d'ECDE, GICA (2017-2023).

L'augmentation de la productivité, notamment après 2018, traduit l'intégration de nouvelles pratiques de gestion inspirées du modèle Fives, la rationalisation des processus internes et la montée en compétence du personnel,

A noter que cette montée en capacité s'est accompagnée d'une amélioration du taux d'utilisation des installations, passé de 75 % avant le partenariat à près de 98 % en 2023, traduisant une meilleure planification et disponibilité technique et une optimisation du cycle de maintenance préventive. La modernisation du système de supervision industrielle et l'introduction de procédés automatisés de contrôle qualité ont permis de réduire les pertes de clinker et les écarts de dosage, améliorant ainsi la régularité et la conformité du produit final. En plus, la qualité du produit fini a été standardisée selon les normes européennes ce qui a permis d'ouvrir la voie à des exportations vers l'Afrique de l'Ouest, la Mauritanie et l'Europe du Sud.

Marquant une ouverture internationale sans précédent pour l'une des filiales du groupe GICA. Cette orientation exportatrice s'inscrit pleinement dans la stratégie nationale de diversification économique hors hydrocarbures, promue par le gouvernement algérien depuis 2018.

Le chiffre d'affaires de la cimenterie a progressé de 8,4 milliards DZD en 2014 à 18,7 milliards DZD en 2023, soit une croissance moyenne annuelle de près de 9,3 %. Cette augmentation résulte de l'effet combiné entre l'accroissement des volumes produits et de la stabilisation du prix unitaire de vente.

En parallèle, le retour sur investissement (ROI) de l'entreprise est passé d'environ 6 % en 2014 à 14 % en 2023, traduisant une rentabilité accrue du capital investi dans le cadre du partenariat.

De même, le cash-flow opérationnel, défini comme la capacité d'autofinancement dégagée par l'exploitation, a enregistré une progression de près de 60 % sur la période, ce qui confirme l'impact positif du partenariat sur la performance économique et financière de l'entreprise.

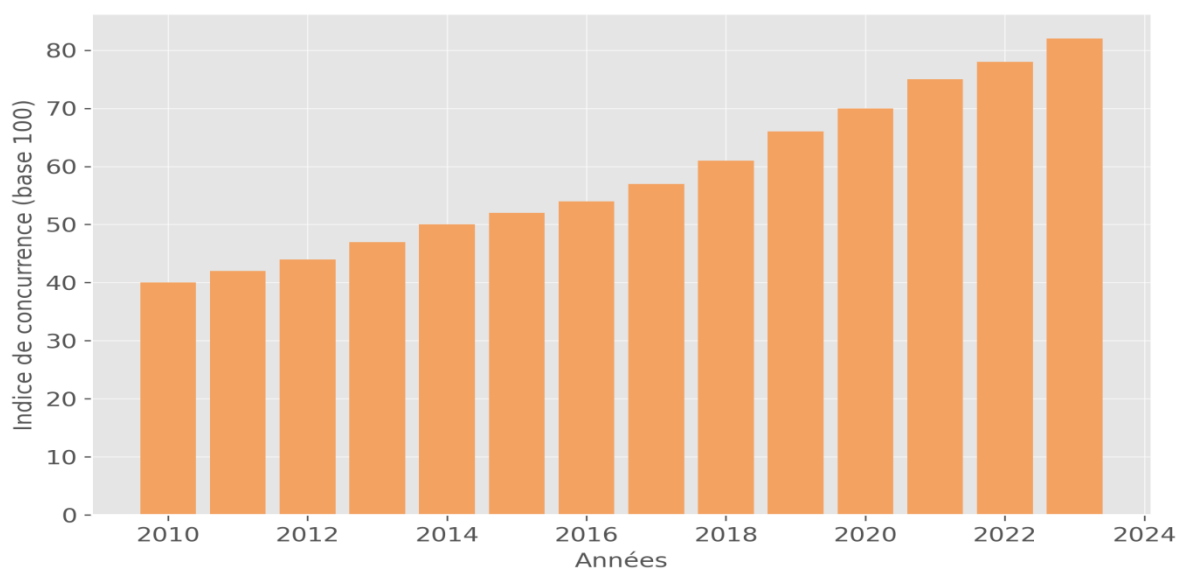
Le taux de marge brute est passé de 22 % en 2014 à 35 % en 2023, ce qui reflète la réduction du coût unitaire de production de 7 200 DZD à 5 550 DZD/tonne, soit une réduction de 23 %. grâce à la baisse des coûts de maintenance, la modernisation des installations thermiques et électriques.

Ces performances traduisent un modèle d'exploitation plus rentable, grâce à la maîtrise des coûts et à la montée en gamme de la qualité des produits.

Le taux d'utilisation des capacités est passé de 75 % à 93 %, ce qui témoigne d'une optimisation logistique (distribution et maintenance) et d'une planification meilleure de la production, cela démontre la performance de la gestion technique et administrative du site après l'intégration des méthodes de supervision et d'audit industriel recommandées dans le cadre du partenariat avec Fives.

Ce partenariat a également conduit à des résultats concrets et mesurables du volume important de production destinés à l'exportation, qui est passé de 120 000 tonnes en 2010 à plus de 520 000 tonnes en 2023, soit une augmentation estimée à près de 333 % sur la période. Cette croissance s'est accompagnée d'une diversification des marchés, renforçant ainsi les capacités concurrentielles et la visibilité internationale de l'entreprise. permettant l'expansion des capacités concurrentielles de l'entreprise.

Figure 3 : Évolution de la concurrence d'ECDE (2010–2023)



Source : Élaboration à partir des rapports de gestion ECDE, GICA (2017–2023).

L'analyse de ce graphique montre une progression continue de la concurrence globale, particulièrement à partir de 2020, confirmant l'impact durable du partenariat sur la performance économique et industrielle d'ECDE avec une augmentation nette à partir de 2020, année marquée par la croissance en puissance des investissements issus du partenariat étranger.

En somme, l'amélioration observée ne se limite pas à une simple montée des volumes produits, mais illustre une transformation structurelle profonde, où la combinaison entre ressource locale et apport technologique international a permis d'atteindre un niveau de compétitivité durable sur les marchés national et international.

II-3- L'impact stratégique du partenariat entre ECDE et Fives :

Des résultats tangibles et profitables ont été obtenus grâce à l'esprit de coopération et d'intérêt mutuel qui a prévalu tout au long des différentes phases de ce partenariat, cette collaboration s'est distinguée par une compréhension partagée des enjeux stratégiques, ainsi que par une volonté commune de mutualiser les ressources humaines et technologiques car il a favorisé l'introduction de technologies de pointe, notamment dans le domaine de l'amélioration continue des procédés de production et encouragé la création de connaissances et la diffusion du savoir-faire, tout en intégrant de nouvelles techniques opérationnelles.

L'impact stratégique du partenariat entre ECDE (filiale du groupe GICA) et Fives s'est manifesté sur plusieurs volets essentiels liés à la modernisation industrielle, la durabilité environnementale et l'ouverture internationale.

Tout d'abord, le transfert de savoir-faire et de technologie a permis à l'entreprise algérienne d'intégrer des procédés avancés dans l'automatisation, la maintenance préventive et le contrôle intelligent des lignes de production. Ce transfert ne s'est pas limité à la simple installation d'équipements modernes, mais a concerné également la formation du personnel local, la maîtrise des outils numériques de supervision industrielle, la mise en place d'une culture de maintenance préventive, l'amélioration du management interne et renforcement des compétences du capital humain, facteurs essentiels de performance durable. Grâce à cette coopération, ECDE a pu réduire les arrêts non planifiés, accroître la disponibilité opérationnelle des équipements et optimiser la consommation énergétique.

Ensuite, la mise en place d'un dispositif de réduction des émissions de CO₂ constitue un tournant majeur pour l'industrie cimentière nationale. Le partenariat a favorisé l'introduction de technologies de filtration et de traitement des fumées, ainsi que l'utilisation de combustibles alternatifs plus propres. Ces innovations ont contribué à aligner la production sur les normes environnementales internationales, renforçant ainsi l'image du groupe GICA.

De plus, l'effectif total de l'usine est passé de 950 employés à 1 200, soit une hausse de 25 %, ce qui est modérée mais significative compte tenu de l'automatisation croissante.

Le projet a contribué aussi à la réduction des importations de ciment et au renforcement de la souveraineté industrielle, objectif prioritaire du plan d'industrialisation nationale mené par le groupe GICA et le ministère de l'Industrie.

En parallèle, le taux de conformité qualité est passé de 92 % à 98 % entre 2014 et 2023, favorisant l'obtention de certifications ISO 9001 et ISO 14001. Ces progrès traduisent non seulement l'efficacité du partenariat industriel, mais aussi sa capacité à générer des externalités positives sur les plans technologique, organisationnel et environnemental.

Par ailleurs, l'ouverture vers de nouveaux marchés africains a représenté un autre bénéfice stratégique majeur. Le partenariat avec Fives a permis à ECDE de valoriser la production nationale et de positionner le ciment algérien comme un produit concurrentiel à l'exportation, notamment vers les pays d'Afrique de l'Ouest. Cette expansion régionale s'inscrit dans la stratégie nationale de

diversification économique et dans l'ambition de faire de l'Algérie un acteur industriel régional de référence.

Enfin, la réussite du partenariat ECDE–Fives démontre que l'entreprise algérienne est capable non seulement d'absorber la technologie étrangère, mais aussi de l'adapter à son contexte productif et organisationnel. Cette expérience illustre l'effet d'apprentissage organisationnel, par lequel les compétences locales sont renforcées à travers la pratique et la coopération technique. Ainsi, ECDE a su transformer le partenariat en levier de concurrence durable, en améliorant la qualité du produit, la productivité du travail, et la rentabilité globale. Ce modèle peut servir de référence pour d'autres entreprises publiques algériennes cherchant à s'intégrer efficacement dans les chaînes de valeur mondiales tout en préservant leur souveraineté technologique et industrielle.

Conclusion :

L'analyse menée a permis de démontrer que le partenariat étranger constitue un levier stratégique essentiel pour les entreprises algériennes qui cherchent constamment à améliorer leur niveau de concurrence et à s'intégrer dans les chaînes de valeur mondiales, cependant, la réussite de ce type de partenariat dépend essentiellement de la capacité d'absorption et d'adaptation des entreprises nationales face aux apports technologiques et organisationnels de leurs partenaires étrangers car l'enjeu véritable demeure précisément dans la capacité à transformer ces opportunités en compétence internes durables qui nécessite une stratégie axée sur l'apprentissage, la formation et la recherche appliquée afin d'assurer une appropriation effective du savoir-faire transféré.

À la lumière des résultats obtenus, plusieurs orientations stratégiques peuvent être formulées afin de renforcer l'impact des partenariats étrangers sur la concurrence et l'intégration internationale des entreprises algériennes :

- Investir davantage dans l'absorption des apports étrangers afin de maximiser les retombées des partenariats par l'apprentissage, la formation continue, la recherche appliquée afin de faciliter le transfert technologique et assurer une appropriation réelle des savoir-faire étrangers.
- Accompagner et encourager les entreprises nationales à évoluer de l'assemblage de composants vers la production autonome des composants, en développant leurs propres capacités industrielles et leur savoir-faire local.
- Encourager et orienter le partenariat étranger vers les secteurs hors hydrocarbures comme les secteurs qui procurent une forte valeur ajoutée tels que les énergies renouvelables et les technologies numériques, afin de diversifier la base productive nationale.
- mettre en place des incitations et avantages fiscaux attractifs pour encourager les partenariats qui contribuent dans le développement national.
- Mettre en place des mécanismes clairs de suivi régulier pour étudier l'impact des partenariats étrangers sur la performance économique des entreprises locales et mesurer la contribution dans la concurrence et l'innovation.
- Privilégier les partenariats étrangers allant au-delà du simple apport de capital financier pour inclure l'innovation, la conception de nouveaux produits, ainsi que l'adaptation aux normes internationales.

Sur le plan des perspectives, cette étude demeure limitée à un cas restreint, ce qui ouvre la voie à des recherches futures plus élargies portant sur d'autres secteurs et modèles de partenariat. Il serait également pertinent d'examiner, dans de futures recherches, l'influence du cadre institutionnel et des politiques publiques sur la réussite des partenariats étrangers.

Enfin, le partenariat étranger, lorsqu'il est intégré dans une vision claire et un cadre institutionnel cohérent, peut devenir un facteur durable de compétitivité et d'internationalisation pour les entreprises algériennes.

Référence :

1. Gouiffès, voyer, (2010), les alliances stratégiques internationales : concepts et pratiques, presses de l'université du québec, canada,p42.
2. Contractor, lorange, (2002), cooperative strategies in international business, lexington books, USA, p15.
3. Peng, Mike W, (2017), Global Business, 3e édition, Cengage Learning, Boston, 2017, p 101.
4. John J. Wild, Kenneth L. Wild,(2019), International Business: The Challenges of Globalization, Pearson Education Limited, Harlow, United Kingdom, p221.
5. Charles W.L. Hill, McGraw-Hill, (2021), Education , Global Business Today, , New York, USA, 2021, p157.
6. Richard Schaffer, Filiberto Agusti, Lucien J. Dhooge, (2018), International Business Law and Its Environment, , Cengage Learning, Boston, USA, p305.
7. Douglas A. Brook, (2020), Strategic Management in a Global Economy, Routledge, London, United Kingdom, 2020,p198
8. Sahut, Jean-Michel et Périlleux, Thierry, (2015), Management des partenariats stratégiques, 2e édition, De Boeck, Bruxelles, p78
9. Hult, G. Tomas M. et Griffith, David A,(2018), Global Strategic Management, 3e édition, Cengage Learning, Boston, p200.
10. Benhabib,(2016), l'investissement direct étranger et la concurrence en algérie, editions casbah, alger, p93.
11. Agence Internationale de l'Énergie (AIE), Africa Energy Outlook 2023. Paris : OECD Publishing, 2023, p115.
12. Ministère de l'Industrie (Algérie),Rapport annuel sur la politique industrielle et les investissements étrangers. Alger,,2023.
13. Capul, Jean-Yves & Garnier, Olivier, (2013), Dictionnaire d'économie et de sciences sociales, Édition Hatier, Paris, p21.
14. Martin Hilb,(2021), New Business Strategies in the Internet Age, Springer, Allemagne, p21.
15. Sauvin, Thierry,(2015), Entreprises et territoires. Armand Colin,p36.
16. Dunning, (1993), multinational enterprises and the global economy, addison-wesley, wokingham, UK, p77.
17. Johnson, G., & Scholes, K,(2002), exploring corporate strategy , prentice hall, harlow, UK. P315.
18. Dunning & Lundan, S. M, (2019), multinational enterprises and the global economy, edward elgar publishing, cheltenham, UK, p243.
19. Meyer & Peng,, (2020), The oxford handbook of management in emerging markets, oxford university press, Oxford, UK, p311.
20. Narula & Lall, (2021), understanding multinationals in emerging markets, routledge, London, UK, p167.
21. Cantwell, (2022), innovation and multinational corporations, springer, cham, Switzerland, p89.
22. Gereffi, (2005),the global economy: organization, governance and development, princeton university press, princeton, USA, p102.
23. Gereffi, G & Lee, J, (2022), global value chains and development, cambridge university Press, cambridge, UK, p203.
24. Kaplinsky, R, globalization,(2020), poverty and inequality, polity press, cambridge, UK, p145.
25. Hill, C. W. L & Jones, G. R,(2012), strategic management: an integrated approach, cengage learning, boston, USA,p276.
26. Rapports de gestion de la cimenterie (ECDE) et du groupe GICA, 2017, 2023.